# Gain Sharing for A Stronger Economy

Department of Finance Canada
Ministère des Finances Canada

**The Honourable Marc Lalonde**
**Minister of Finance**
**February 1984**

"Labour has been and should continue to be a full partner in the process of economic recovery. Workers deserve a fair share of the recovery's benefits and an equal voice in the resolution of issues like technological change and productivity improvement ... Greater productivity results from a combination of progressive management, ingenious technology and high employee morale. It is the main long-term guarantor of increased real wages for Canadians."

The Speech from the Throne,

December 7, 1983.

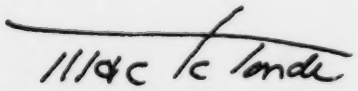
## Preface

In my April 1983 budget speech I announced our intention to create a national centre for productivity and employment growth, where labour and business can together develop concrete and specific measures to increase productivity and expand our employment opportunities. The Canadian Labour Market and Productivity Centre has now been established and will soon be operating.

I am now proposing a further step to assist Canadian workers and managers to build a more productive and competitive economy. Employee Profit Participation Plans will encourage the use of broad-based gain-sharing plans in companies by giving a special 10-per-cent income tax credit, shared between employers and employees, where such plans provide for sharing profits with workers.

While this proposed plan is addressed to all workers in the private sector, in all companies, it should be particularly attractive to workers employed in small and medium size companies. The plan is carefully designed to work alongside the normal collective bargaining process. In successful gain-sharing plans, profit shares are not a substitute for basic pay. Wages will continue to be a matter for labour-management negotiation.

The more widespread use of broad-based gain-sharing plans will increase the ability of workers to participate directly in the benefits resulting from better productivity and improved cost performance in their firms. The government believes that this will help to increase co-operation between employers and employees in the workplace and will thus improve productivity and competitiveness. It is my hope that as management and workers increasingly recognize their mutual interests and develop more effective working relationships on the shop floor, this will contribute to a greater sense of partnership between business and labour throughout our economy.



The Honourable Marc Lalonde
Minister of Finance

## Table of Contents


1. Why Gain Sharing? ..... 1

Labour-Management Relations and Productivity ..... 1

Role of Gain Sharing in Improving Labour-Management Relations and Productivity ..... 3

2. Government Support to Gain Sharing ..... 7

Rationale for Government Support ..... 7

Current Incentives ..... 7

3. Proposal for a Registered Employee Profit Participation Plan ..... 9

Detailed Plan Features ..... 10

Broad-based Employee Participation ..... 10

Allocation of Profits to the Plan ..... 10

Allocation of Profits to Individual Plan Members ..... 12

Tax Incentive ..... 13

Labour-Management Advisory Committee ..... 13

Plan Registration ..... 14

4. Conclusion ..... 15

Appendix I: Essential Features of a Registered Employee Profit Participation Plan ..... 17

Appendix II: Examples of Registered Employee Profit Participation Plans ..... 18

Appendix III: Studies Referred to in the Paper ..... 21

# 1. Why Gain Sharing?

Over the past few years, there has been a heightened awareness of the importance of co-operative and constructive labour-management relations as a critical ingredient in assuring the health of business and the security of employment. The severity of the recent recession has focused attention on this issue and led to a new spirit of realism and frankness in addressing it.

Gain sharing is a way of encouraging and supporting an ongoing process of change in the workplace toward a more participative and co-operative relationship between employers and employees.

## Labour-Management Relations and Productivity

The slowdown in productivity growth over the past several years constitutes one of the major economic ailments of modern industrial countries today. The productivity problem is of particular concern for Canada, where the decline in productivity growth has been one of the largest among the major industrialised countries, and where the average rate of growth of productivity has been extraordinarily low since 1973. Although productivity appears to have increased by more than 2 per cent in 1983, this strong performance of productivity is due primarily to the rapid pace of economic recovery and is unlikely to be sustained over the longer term.

A recovery in productivity growth is essential for several reasons. First, productivity growth is important for maintaining and improving Canada's competitive position vis-à-vis its trading partners. Canada is one of the most open economies in the industrialised world and Canadian producers are faced with increasingly intense foreign competition. Second, productivity gains are a key factor in determining the growth in our standard of living: a sustained increase in real per capita income is not possible without an increase in the average level of production per worker. Third, productivity gains reduce the potential for social conflict over income distribution in our society: without an increase in real income per capita any improvement in the economic conditions of some will be at the cost of deterioration in the economic position of others. And finally, productivity growth is a prime weapon in our continuing battle against inflation.

The causes of the recent productivity growth slowdown in Canada and in other industrialized countries are not fully understood, and it is doubtful whether there will ever be a completely satisfactory explanation of why it occurred. There is, nevertheless, general agreement that future productivity gains will depend in large part on four factors: the amount of capital per worker; the introduction of new technologies; the education and skills of Canadian workers; and the efficiency and imagination with which capital, technologies and skills will be used – that is, the organization of work.

Until recently, most of the concern with increasing productivity has been focused on investment, training and technological change. Although investment in new capital, the training of workers, and the development and spread of new technologies still are, and will remain, three of the most important contributors to productivity improvement, increasing attention is now being devoted to the management of human resources, and the relations between workers and management in the workplace, as areas where potentially important productivity gains can be obtained.

Several studies and reports published in the past few years underline the crucial role of the human factor in the productivity equation. There is an increasing awareness that workers constitute by far the most important resource in an organization and that large productivity gains can be achieved if employees' knowledge and skills are used more effectively by tapping their creativeness in the search for more efficient methods of production.

A 1982 report by the Canadian Manufacturers Association, called "Competing in the Global Village", has drawn attention to the crucial role played by the management of human resources in productivity improvement. A recent study by the New York Stock Exchange also noted the enormous potential for boosting productivity growth through better management of people. Thomas Peters and Robert H. Waterman in their best-selling book *In Search of Excellence*, a study of the best-run companies in the United States, stress the importance of the human factor in the productivity equation: "If you want productivity and the financial reward that goes with it you must treat your workers as your most important asset".

While general working conditions have improved substantially during the past 30 years, many opinion polls nevertheless indicate that job dissatisfaction has also been growing significantly. The growing discontent of people with their jobs is by no means limited to factory workers; it is also being expressed by clerical workers and supervisors. Traditional management methods, which may have been appropriate in previous decades, have been slow to evolve and adapt to the changing attitudes and rising expectations of the workforce.

Workers today want to be informed about their organization's goals and performance. They want to understand why, as well as how, things should be done in their organization. They want to participate in the decisions that affect their jobs and their work environment. They also want their contribution to the success of their organization to be fully recognized and rewarded in financial or non-financial terms.

Failure to understand and respond to these aspirations can lead only to continuing unnecessary conflict between management and workers, conflict that shows up in work stoppages, higher rates of absenteeism, high turnover rates, waste of materials, supplies and equipment, and a deterioration in the quality of goods and services being produced.

Countries with disruptive and overly adversarial labour-management relations are very vulnerable to foreign competition. Potential customers are concerned about the reliability of suppliers in meeting contract terms such as requested quantities and dates of delivery. They are also concerned about product quality and after-sales services. Potential investors are nervous about the prospect of long and costly strikes.

Furthermore, countries with poor records of industrial disputes often show lagging productivity, rising u costs and poor price stability, which directly affect their capacity to compete.

Recent studies on inflation performance in a number of countries suggest that the degree of social consensus in a country, as reflected in its long-term record of strike activity, was a key factor in explaining inter-country differences in inflation performance in the 1970s. Countries with a strong sense of social partnership seemed better able to cope with the external and internal price shocks which occurred during the 1970s, and to avoid the damaging process of wages chasing prices and prices chasing wages.

Recent trends in work relationships indicate that both labour and management are becoming increasingly willing to temper their traditional adversarial relationship with a more co-operative approach oriented toward problem solving. There is a growing awareness by both management and workers that they will have to do things in a different way in future. Spurred by the slowdown in productivity growth and the growing pressure from international competition, managers are experimenting with an array of human resource programs which they hope will ultimately contribute to an improvement in their companies' productivity and profit performance. These initiatives range from employee appraisal and feedback, to job design or redesign that make the employee's job more fulfilling and challenging, to changes in the form of compensation giving employees a more direct stake in their companies' fortunes.

## Role of Gain Sharing in Improving Labour-Management Relations and Productivity

Gain sharing can contribute directly to the improvement of productivity. By giving employees an opportunity to participate in the financial performance of their companies, gain sharing rewards efficiency and can foster a climate in which change is more readily accepted because the benefits from change are shared directly by workers. Also, and important over the long term, gain-sharing plans can contribute indirectly to improved labour management relations by facilitating the evolution toward a more open style of management which puts a greater emphasis on information sharing and the participation of workers in decisions that affect them.

Successful gain-sharing plans require the participation of employees in the development and management of the plan. Co-operation in this area could provide a basis for a co-operative approach to other employment-related issues such as job security, productivity, quality of working life, health and safety concerns and general work organization. To be successful, gain sharing also requires management to share information openly and honestly with employees. At a minimum, employees need to know the basis on which profits are calculated and distributed, and to be aware of important decisions that could affect the profitability of the company. Again, this first step can provide a basis of frankness and trust for the constructive discussion of other matters of mutual interest: the financial condition of the company, future competitive challenges to be faced, new products or markets, plans for the purchase of

new equipment, etc. Information sharing also allows the company to benefit from workers' first-head knowledge of the production process, since they often know better than anyone else in the firm how a particular job can be performed more efficiently.

Companies with successful gain-sharing plans tend to maintain an open and participative atmosphere in decision-making. According to the study by the New York Stock Exchange referred to earlier, a very large majority of U.S. companies with broad-based gain-sharing plans report that their non-management employees participate in decision-making. This finding suggests, according to the authors of the study, that "financial participation in a company probably generates other forms of participation as well".

Several studies have been done in the U.S. on the performance of companies that have gain-sharing plans. Their conclusions are unanimous that gain-sharing plans have positive effects in terms of both better labour-management relations and improved productivity performance.

A study prepared by the U.S. General Accounting Office, about firms with productivity-sharing programs, indicates that these plans had resulted in significant cost savings for the firms. These cost savings represented the equivalent of about 29 per cent of total labour costs in those firms where productivity-sharing plans had been in operation for five years or more. It should be noted that employees in those firms received wages and benefits which were competitive with other firms in their geographic areas. The most important factors responsible for these cost savings included improved performance of employees, reduction in scrap, rework and waste, better use of materials, supplies and equipment, cost-saving suggestions, improved process or procedures, and better product quality. Among the non-monetary benefits resulting from productivity-sharing plans, 80 per cent of the firms cited an improvement of labour-management relations. Other benefits, mentioned by some of the firms, included better teamwork, increased job satisfaction, closer identification with the firm and less resistance to change.

Similarly, the New York Stock Exchange study indicated that about 75 per cent of firms with productivity-sharing and profit-sharing plans report success in improving productivity. Less than 5 per cent of companies reported that they were unsuccessful at increasing productivity. The rest either did not respond or believed that it was too early to make an evaluation.

Although the experience with broad-based gain-sharing plans in Canada is much more limited than in the U.S., a study of Canadian companies with broad-based profit-sharing plans concludes that gain sharing is a powerful technique for creating a positive employer-employee climate and for increasing the productivity performance of a firm.

Despite the success of gain sharing plans where they have been introduced, and the fact that many of these plans have involved unionized companies, some union leaders have expressed indifference and even opposition to the introduction of such plans. One of the fears expressed in the past has been that gain sharing is a management tool designed to undermine the collective bargaining process and weaken workers' loyalty to unions. Another objection relating to the possible role of the union in gain

sharing firms has been that union representatives would not be allowed any real voice in the development and administration of these plans.

The proposal advanced in this paper supports gain sharing plans in a way that is entirely compatible with the collective bargaining process. Gain sharing plans will qualify for tax assistance only when their terms and conditions are voluntarily supported by both employers and employees and there is a labour-management committee in place to oversee the operations of the plan. Certain basic minimum conditions would have to be met to qualify for tax assistance but, so long as these are respected, the precise terms and conditions of the plan can be agreed or negotiated between management and labour. Wages, fringe benefits and working conditions would remain matters for separate negotiation, with the plan providing an opportunity for employees to achieve additional income over and above the negotiated wage rate established at the bargaining table.

## 2. Government Support to Gain Sharing

In addressing the question of whether there is a need for tax incentives to encourage the adoption of gain sharing plans in private industries, it is necessary to ask whether any government support is needed and to review what already exists in the way of government assistance.

### Rationale for Government Support

The main justification for government support to gain sharing is that gain sharing generates spin-off benefits to society as a whole, over and above the benefits that accrue directly to employers and employees in gain-sharing firms. A greater co-operative effort to improve productivity will not only provide immediate income gains to individuals involved but will also increase overall economic growth, reduce social tensions over income distribution, and contribute to reducing inflation. Similarly, an improvement in relations between employers and employees in the workplace can lead to more harmonious business-labour relations in general, with obvious benefits in the form of reduced social conflicts, fewer work stoppages, a stronger and more competitive economy, and greater employment opportunities.

### Current Incentives

The only form of gain sharing that has been encouraged in the past by the government is profit sharing. It is necessary to distinguish two types of profit-sharing plans: current, or cash, distribution plans and deferred distribution plans. Only deferred distribution plans are currently defined and supported under Canadian tax laws.

In cash plans, full payment of profit shares is made to participants shortly after profits have been determined. In Canada, the employer's contributions to this type of plan are fully deductible, like any wage cost, in the year they are made. For the employee there is no tax incentive for participation. The employee's share is taxed as additional wage income. Since the Income Tax Act does not require registration of this type of plan, reliable estimates of the number in use in Canada are not available.

Under a deferred payout plan, an employee's share of company profits is placed in a trust fund to be distributed at a later date, usually on the employee's retirement, termination of employment due to disability, or death. Canadian tax legislation distinguishes two types of deferred distribution plans: the employee profit-sharing plan (EPSP) and the deferred profit-sharing plan (DPSP). Under an EPSP, the employer contributes a share of his profits to a trust on behalf of his employees. These contributions are tax deductible in the year they are made and there is no ceiling on the

amount of contributions which can be made. Employees pay income taxes on their employer's contributions as they are allocated to them and on the investment returns earned on these contributions as they accrue. As in the case of current distribution plans, there is no particular tax incentive to participate.

The DPSP retains many of the features of the EPSP, except that the employer's contributions and the investment returns on these contributions while they are held in trust are taxable in the hands of the employee only when he receives them. A DPSP thus provides the benefit of a deferral of income tax. The employer's contributions are tax deductible up to $3,500 per employee less any contribution to a registered pension plan.

In Canada, some 400 EPSPs and some 25,000 DPSPs were registered with Revenue Canada at the end of 1983. DPSPs can be either broad-based or restricted to senior management. They have been, however, largely a "top hat" phenomenon. At the time of the November 12, 1981 budget, it was estimated that over 90 per cent of the deferred profit-sharing plans registered had no more than three members, who in many cases were principal shareholders in the corporation. Though the purpose of DPSPs was to encourage plans under which employees share in the profitability of their company, a majority of these plans have been set up primarily as supplementary deferred compensation plans or retirement savings plans for senior management. As a result of the changes proposed in the November 12, 1981 budget, deductions are no longer allowed to an employer for any contributions to a DPSP for the benefit of principal shareholders.

## 3. Proposal for a Registered Employee Profit Participation Plan

To encourage broad-based gain sharing, the government is proposing a new tax incentive for eligible gain sharing plans.

The proposed Employee Profit Participation Plan can be simply described as an arrangement whereby an employer agrees to share with his employees a predetermined percentage of the profits from the business over the coming year. If the plan meets certain conditions, then the profits allocated to the employees will be eligible for a tax credit which will be shared between the employer and employees. The criteria specified for the plan are designed to ensure that the gain sharing allocations are indeed contingent upon the profit of the business, but in a manner that will provide certainty to both employer and employees concerning the proportion of the profits that will be shared. As well, the plan criteria will require broad-based employee participation.

The proposed plan is addressed to all workers in the private sector, at all income levels and in all companies, small and large. However, it provides a proportionately larger advantage to employees in small and medium-size companies. Since it allows distribution of profits in the form of cash, stock or any other form, the plan will facilitate the participation of small private companies as well as large public companies.

Experience shows that gain sharing plans work best in smaller establishments where there is a more visible link between the collective efforts of employees and the level of profits. Small to medium-size companies and their employees thus stand to benefit substantially from the present proposal.

The government recognizes that the tax incentive will not, by itself, accomplish the desired objectives of increased productivity and improved labour-management relationships. However, it should facilitate the attainment of these objectives by encouraging employers and employees to act as partners in gain sharing.

The government does not want to force a change; it simply seeks to encourage and speed up a process of change which is already taking place. In the same spirit which led to the establishment of the Canadian Labour Market and Productivity Centre, the government wants to play a supportive role by creating opportunities and by providing a vehicle which can facilitate and stimulate this process of change.

## Detailed Plan Features

A number of basic requirements will have to be met for a gain sharing plan to qualify for a tax credit. These minimum requirements are designed to ensure that the proposed government incentives promote the desired objectives, while at the same time allowing flexibility in plan design to suit the variety of circumstances faced by businesses. These basic requirements are discussed under six categories:

1. Broad-based employee participation
2. Allocation of profits to the plan
3. Allocation of profits to individual plan members
4. Tax incentive
5. Labour-management advisory committee
6. Plan registration

### Broad-based Employee Participation

To qualify for the tax credit, a gain sharing plan must be broad-based in its membership from an eligible group. All employees in the group must be eligible to participate in the plan, since the efforts of all employees as a team are contributing to produce the profits being shared. This includes full-time and part-time employees, as well as those joining or leaving the firm during the plan year.

Under most circumstances, an eligible group for a gain sharing plan will be all employees of a business. Larger firms, however, may be able to define smaller groups if the firm has a number of separate establishments or clearly defined profit centres and if proper books and records exist which allow the calculation of profits earned by each of these establishments or profit centres. Such firms would, therefore, be able to operate more than one plan if they wished to do so. The use of smaller accounting units offers the advantage of relating the profits to be shared more closely to employees' work efforts.

### Allocation of Profits to the Plan

The first requirement for defining a profit share is to establish an acceptable definition of profits earned in a plan year within the firm as a whole or by an establishment or profit centre within the firm. The second is to specify the formula which determines the amount of this profit to be shared.

Firms will be permitted a good deal of flexibility in the measure of profit to be used as the basis for allocating a profit share to the plan. Firms which already have profit-sharing plans currently use a variety of profit measures. While it is the intention to accommodate most of this variation in profit measures currently used, the general test to be applied by Revenue Canada in approving the measure of profit used by the

plan is that it must reflect the performance of the business over the year and not include items that distort the measure of profits arising from the business activities in which the plan members are involved.

Acceptable measures of profit would include, for example, the profits of the firm before taxes as reported in its audited financial statement. Alternatively, profits for income tax purposes, where special tax deductions such as accelerated depreciation or the immediate write-off of research and development costs have been added back in, would also be acceptable. These types of adjustments to the taxable income of the firm may be necessary so that the profits to be shared are not affected by special tax deductions which do not reflect true economic costs but are allowed only for investment incentive purposes.

Certain exceptional types of income such as investment income earned by the firm could also be excluded in order to allow the profits being shared to reflect more accurately the productive activities of the firm.

It is expected that both management and employees will be involved in establishing a mutually agreeable measure of profit. The labour-management advisory committee, discussed below, provides a possible vehicle for establishing such an agreement.

Profits will be calculated at the end of the plan year. A plan year would be expected to be chosen to coincide with the financial year of the company to ease any accounting burden. The key requirement, however, is that no part of the plan year can precede the establishment date of the plan.

The second requirement for a gain sharing plan to be eligible for the tax credit is that it have an acceptable formula for sharing profits. The portion of profits to be shared by the employer with his employees has to be fixed at the beginning of each plan year in order to qualify for the tax assistance. The structure of this formula will be flexible, so long as the following minimum requirements are met:

(i) the profit share must be at least 10 per cent of the aggregate profits as established in the agreement;

(ii) no upper or lower bounds can be set on the amount of the profits to be allocated to the plan (as long as profits are positive); and

(iii) the percentage share of incremental profits going to the plan may increase or decrease as profits increase, but if the percentage share decreases the lowest rate of profit sharing permissible is 10 per cent.

The 10-per-cent minimum requirement is proposed to ensure that sufficient profits are allocated to make the plan meaningful. A smaller proportion would generally result in employees receiving a profit share that formed an insignificant part of their compensation. For example, if the profits of a firm amount to 20 per cent of its wage bill, then a 10-per-cent profit share represents only 2 per cent of wages. Most effective profit-sharing plans currently in existence allocate more than 10 per cent of profits.

The other requirements are designed to ensure that payments into the plan are contingent on profits being made. If the dollar amount of profits to be shared were to be guaranteed, then the performance incentive of the plan would be blunted.

A plan receiving 20 per cent of profits would be acceptable, as would one receiving 5 per cent of the first $100,000 of profits, 15 per cent of the next $100,000 and 25 per cent of any profits in excess of $200,000 so long as at least 10 per cent of total profits go to the plan. In the latter plan, the profit share out of a total of $300,000 of profits would be $45,000 or 15 per cent. If, however, profits were only $100,000, then the actual profit shared would have to be $10,000 to meet the minimum profit share requirement of 10 per cent.

While a plan with an increasing profit share, as in the last example, is acceptable, one with a decreasing share is not, unless the lowest rate of profit sharing to be applied to incremental profits is 10 per cent. For example, a sharing formula calling for the distribution of 25 per cent of the first $100,000 of profits, 15 per cent of the next $100,000 and 5 per cent of the remaining profits would not be acceptable. This plan would be acceptable only if 10 per cent instead of 5 per cent of profits in excess of $200,000 were allocated to the plan. Such formulas can be designed to have a predictable dollar cap on the profit share over a wide range of profits and thereby remove the contingent nature of the amounts to be allocated. The aim of a non-discretionary profit-share formula is to put no upper bounds on the rewards to workers from added profit-generating efforts. At the same time, the employer is not at risk if no profits are generated.

The above examples of formulas are straightforward in nature. More sophisticated sharing formulas could also be used to link the profit-sharing plan to other types of incentive compensation. Increasing profit shares could be made to depend upon meeting certain targets of labour productivity or rate of return on capital. For example, a plan may designate a 10-per-cent profit share if the rate of return on capital is less than 12 per cent, but a profit share of 15 per cent for higher rates of return to capital.

## Allocation of Profits to Individual Plan Members

Once the amount of the profit share is established, then it has to be allocated to the members of the plan. In general, it is intended that profits will be allocated in amounts directly proportional to the wages of the members over the plan year. Revenue Canada, however, would approve other reasonable allocation formulas provided they do not bias the profit-share allocation in favour of the higher-paid employees any more than an allocation based on the wages of plan members over the year. Examples of such formulas would include sharing the profits in the plan equally among all members, or making the allocation directly proportional to the time worked by plan members for the firm during the plan year. Under any allocation formula, however, top employees of the company will be restricted to receiving a maximum of 20 per cent of the profit share of the plan.

Top employees of a company for purposes of a gain-sharing plan would be defined as: (i) employees not dealing at arm's-length with the employer; or (ii) employees who are significant shareholders, owning more than a 10-per-cent interest in the company; or (iii) employees earning more than $60,000 (to be indexed over time) from the company in the plan year. Where such top employees are allocated more than 20 per

cent of the plan profit share, then the profit allocated to the plan would be split into two parts: 20 per cent to be allocated among the top employees and 80 per cent to be allocated among the remaining plan members.

The share of profits owed to the members will have to be distributed within 120 days of the end of the plan year. This period will allow time for the verification of profit calculations. The profit share could be paid in cash or in company shares of equivalent value where this is mutually agreeable to labour and management.

Payments to employees out of the plan will be deductible to the firm for tax purposes, and included in the income of the employees in the normal manner.

## Tax Incentive

Profits allocated under the plan will be eligible for a tax credit of approximately 10 per cent of the profits shared. This tax credit will be shared between the employee and the employer. A federal tax credit of 4 per cent will be awarded to employees. This credit will reduce the federal basic tax which serves as the base for calculating provincial income tax for provinces with tax collection agreements with the federal government. As a result, employees will benefit from a corresponding reduction in their provincial income tax equivalent to approximately 2 per cent of the profits shared, yielding a total tax credit of 6 per cent of profits shared. The federal government will give the employer a 4-per-cent tax credit based upon the profits shared with its employees.

The maximum amount of an employee's profit share that will qualify for the tax credit would be the lesser of (i) 25 per cent of his or her employment earnings in the plan year and (ii) $15,000 (indexed over time). This implies that the maximum tax credit that can be awarded to the employer and employee will be $1,500 per employee, subject to indexation. The maximum federal tax credit for employees will be $600 per employee as will that awarded to the employer. The provincial tax credit for employees will amount to a maximum of about $300. It is important to note that while there is a cap on the amount of the tax credit, there are no dollar limitations as to the amount of profits which can be shared under the plan.

## Labour-Management Advisory Committee

To be registered, each gain sharing plan will be required to have a committee with representatives of labour and management. This committee will ensure the integrity and effectiveness of the plan by advising on an agreeable definition of profit and a profit share formula and by monitoring the operation of the plan, such as verifying the measurement of profit and allocation of the profit share. The verification of profits over the plan year might be achieved by deciding upon mutually acceptable auditors.

Communication between labour and management on the financial performance of the firm is viewed as a critical element in the success of a gain sharing plan. The labour-management advisory committees are expected to play an active role in this

respect. While the committee need not be established until the plan is to be registered by Revenue Canada, it could also be used by firms in the early stages of formulating a gain-sharing plan.

## Plan Registration

Revenue Canada will be responsible for registering approved gain sharing plans which must be submitted before the commencement of a plan year. Registration will qualify the employees and employer to receive the tax credit based upon the profits shared. The information required on a gain sharing plan for Revenue Canada approval would include:

(i) the specification of the group of employees covered by the plan;

(ii) the measurement of profit to be used by the plan;

(iii) the formula to be used for allocating a share of profit to the plan;

(iv) the method for allocating the profit share of the plan among its members; and

(v) the provision for a labour-management advisory committee in the plan and the composition of this committee.

While any firm can agree to share its profits with its employees, the registration of approved gain sharing plans gives them access to tax assistance. The structure of a plan will have to remain unchanged throughout a plan year. Amendments to a plan, concerning in particular the definition of profit and profit share and the allocation formulas, will be allowed as long as these amendments are submitted to Revenue Canada for approval before the commencement of the plan year in which they are to take effect.

The diagram in Appendix I provides an overview of the main features of a Registered Employee Profit Participation Plan.

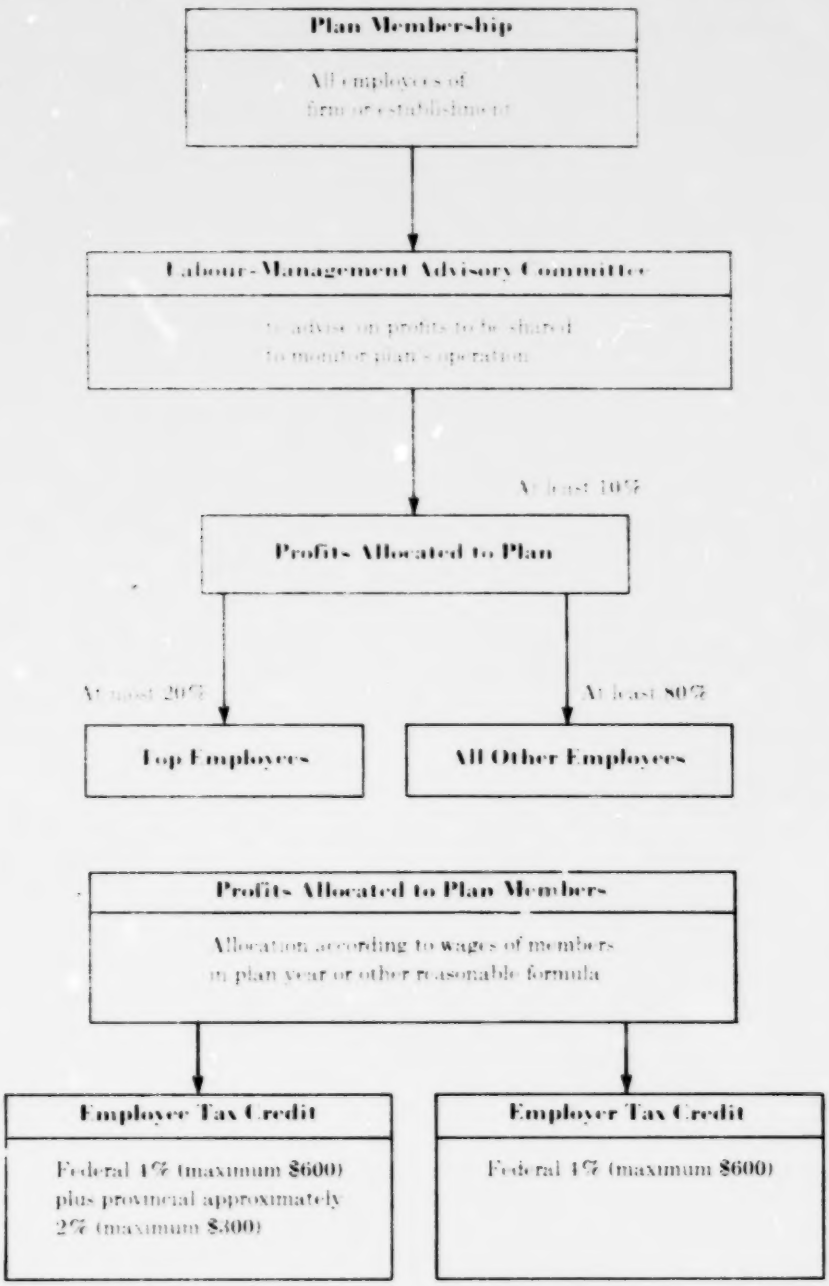
## 4. Conclusion

The government believes that the proposal outlined above is flexible enough to have widespread application in the variety of circumstances that characterize Canadian businesses and employer-employee relations. It can, over time, contribute significantly to improving the productivity and competitiveness of Canadian industry and, by so doing, create meaningful and satisfying employment prospects for Canadians. The government is anxious to proceed with enabling legislation that will allow such plans to become operative for the 1985 taxation year.

It is our intention to release draft legislation as quickly as possible. In the interim, we will shortly begin consultations with provincial governments and representatives of the business and labour communities. We will also welcome any comments or questions about the proposal from individuals or groups across Canada.

Appendix I

# Essential Features of a Registered Employee Profit Participation Plan



## Appendix II

# Examples of Registered Employee Profit Participation Plans

### Example A

A small firm with 10 employees has a wage bill composed as follows:

| Employee category | Number of employees | Wages per employee | Allocation weight applied to profit share of each employee |
|---|---|---|---|
| (i) | 1 | $60,000 | $\frac{60,000}{315,000} = .1905$ |
| (ii) | 2 | $40,000 | $\frac{40,000}{315,000} = .1270$ |
| (iii) | 7 | $25,000 | $\frac{25,000}{315,000} = .0794$ |
| TOTAL | 10 | $315,000 | 1.0 |

The firm has a registered plan which allocates 30 per cent of profits to the plan. Hence, if the firm has a profit of $105,000, then the plan is allocated $31,500 to share among the employees. The share to any individual employee is determined by multiplying the profit share ($31,500) by the allocation weight. This weight is determined by dividing the wage of employee by the total wage bill of the company. Hence, the profit share in the plan is allocated to employees in each category as follows:

| Employee category | Profit share of each employee in category | Employee tax credit per employee | Employer tax credit per employee |
|---|---|---|---|
| (i) | .1905 times $31,500 = $6,000.75 | $ 360.05 | $ 240.03 |
| (ii) | .1270 times $31,500 = $4,000.50 | $ 240.03 | $ 160.02 |
| (iii) | .0794 times $31,500 = $2,501.10 | $ 150.07 | $ 100.04 |
| Total tax credit to employees and employer[1] | | $1,891.00 | $1,260.00 |

[1] Obtained by multiplying amounts per employee by the number of employees in each category.

For the seven employees earning $25,000 each in wages, the profit share of $2,501.10 each represents an increase in earnings of 10 per cent. In addition, the tax credit of $150.07 to each worker is equivalent to a deduction from taxable income of over $450.

In this example, there is only one top employee and his profit share is less than 20 per cent of the profits allocated to the plan and thus within the ceiling.

**Example B**

A similar small firm with 10 employees is considered here, except that there are now three top employees. The wage bill of this company has the following composition:

| Employee category | Number of employees | Wages per employee | Allocation weight |
|---|---|---|---|
| (i) | 1 | $75,000 | $\frac{75,000}{205,000} = .3658$ |
| (ii) | 2 | $65,000 | $\frac{65,000}{205,000} = .3171$ |
| Total wages to top employees | | $205,000 | |
| (iii) | 7 | $25,000 | $\frac{25,000}{175,000} = .1429$ |
| Total wages to other employees | | $175,000 | |
| Company wage bill | | $380,000 | |

This company has the same registered employee profit participation plan as the previous example that allocated 30 per cent of profits to the plan. If the company has a profit of $120,000, then the plan is allocated $36,000. Now, it is evident that the three top employees would receive more than 20 per cent of this profit share if the normal allocation weights were used as in case A above. Hence, in this case, the special provisions are applied which divide the profit share into two parts: 20 per cent of the profit share, or $7,200, goes to the top employees and the remaining $28,800 is allocated among the other employees. The allocation weights for the top employees are determined by dividing the wage of each top employee by the total wages of all top employees, as illustrated above. This weight is then applied to the profit share of the top employees to determine the profits allocated to each of these plan members. The allocation weights of the other employees are calculated in a similar fashion and

applied to the profit share allocated to them. Hence, the employees in the different categories receive the following profit shares:

| Employee category | Profit share of each employee in category | Employee tax credit per employee | Employer tax credit per employee |
|---|---|---|---|
| (i) | .3658 times $7,200 = $2,633.76 | $ 158.03 | $ 105.35 |
| (ii) | .3171 times $7,200 = $2,283.12 | $ 136.99 | $ 91.32 |
| (iii) | .1429 times $28,800 = $4,115.52 | $ 246.93 | $ 164.62 |
| Total tax credit to employees and employer[1] | | $2,161.00 | $1,440.00 |

[1] Obtained by multiplying amounts per employee by the number of employees in each category.

**Appendix III**

## Studies Referred to in the Paper


1. Canadian Manufacturers Association, "Competing in the Global Village", 1982.

2. D.V. Nightingale, *Workplace Democracy,* An Inquiry in Employee Participation in Canadian Work Organizations, University of Toronto Press, 1982.

3. *People and Productivity.* A study from the New York Stock Exchange Office of Economic Research, 1982.

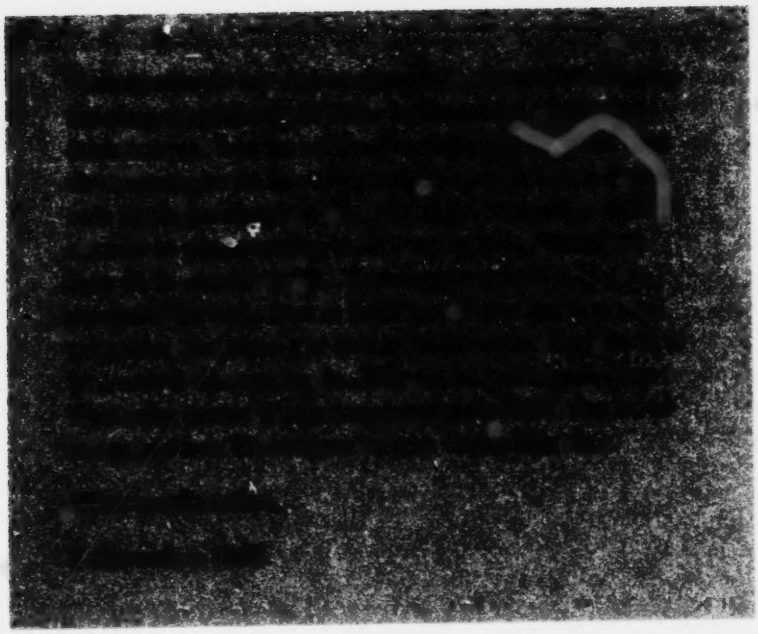
4. T.J. Peters and R.H. Waterman, *In Search of Excellence,* Lessons from America's Best-Run Companies, Harper and Row, 1982.

5. U.S. General Accounting Office, *Productivity Sharing Programs: Can They Contribute to Productivity Improvement,* Washington, D.C., March 1981.

# Participation aux bénéfices et prospérité

Ministère des Finances Canada
Department of Finance Canada

L'honorable Marc Lalonde
Ministre des Finances
Février 1984



## Avant-propos

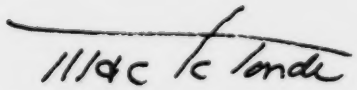
Dans mon exposé budgétaire d'avril 1983, j'annonçais notre intention de fonder un centre national pour l'accroissement de la productivité et de l'emploi, où les entreprises et les employés pourraient travailler ensemble à l'élaboration de mesures concrètes permettant d'accroître la productivité et de développer des possibilités d'emploi. Le Centre canadien du marché du travail et de la productivité est maintenant créé et il entrera bientôt en activité.

Je propose maintenant une nouvelle mesure pour aider les travailleurs et les dirigeants d'entreprises à bâtir une économie plus productive et plus compétitive. Le Régime enregistré de participation d'employés aux bénéfices favorisera l'adoption de régimes de participation largement accessibles aux employés dans les entreprises, en donnant droit à un crédit d'impôt spécial de 10 pour cent, partagé entre les employeurs et les employés.

Le régime proposé s'adresse à tous les employés du secteur privé, dans toutes les entreprises, mais il devrait être particulièrement intéressant pour les travailleurs employés dans de petites et moyennes entreprises.

Il est soigneusement conçu de manière à ne pas déranger le processus normal de négociation collective. Dans un bon régime, la participation aux bénéfices n'est pas un substitut de la rémunération de base. Les salaires resteront du ressort de la négociation entre employés et employeurs.

Une extension des régimes largement ouverts de participation aux bénéfices permettra aux employés de bénéficier plus directement des fruits d'une amélioration de la productivité et des coûts dans leur entreprise. Le gouvernement estime qu'il en résultera une plus grande coopération entre employeurs et employés, ce qui favorisera l'augmentation de la productivité et de la compétitivité. J'espère que, à mesure que les entreprises et les employés prendront davantage conscience de leurs intérêts mutuels, ils se rendront mieux compte, dans toute l'économie, qu'ils sont partenaires.



L'honorable Marc Lalonde
ministre des Finances

«Les syndicats ont été et devraient demeurer des partenaires de plein droit dans le processus de reprise économique. Les travailleurs méritent une juste part des avantages de la relance et devraient obtenir une voix égale au chapitre dans le règlement de questions comme le changement technologique et l'amélioration de la productivité... L'accroissement de la productivité ne peut être le fruit que d'une gestion progressiste, soutenue par des techniques novatrices et le bon moral des employés. Elle est la principale garantie à long terme d'une augmentation réelle des salaires payés aux Canadiens et aux Canadiennes.»

Discours du trône,

7 décembre 1983.

## Avant-propos

Dans mon exposé budgétaire d'avril 1983, j'annonçais mon intention de fonder un centre national pour l'accroissement de la productivité et de l'emploi, où les entreprises et les employés pourraient travailler ensemble à la définition de mesures concrètes permettant d'accroître la productivité et de développer des possibilités d'emploi. Le Centre canadien du marché du travail et de la productivité a commencé ses travaux et donne bonne activité.

Je proposais maintenant une nouvelle mesure pour aider les entreprises à adopter une économie plus productive et plus compétitive. Le Régime canadien de participation des employés aux bénéfices et aux investissements, adoption de régimes de participation largement accessibles aux employés dans les entreprises, en donnant droit à une déduction d'impôt spéciale de 10 points, partagée entre les employeurs et les employés.

Le régime propose d'abord que les employés du secteur privé canadien, toutes les entreprises, mais d'abord une partie d'entre eux, retirent un intérêt pour les travailleurs employés dans de petites et moyennes entreprises.

Le gouvernement croit de manière à ce que de changer le processus normal de négociation collective. Dans un tel régime, la participation aux bénéfices n'est pas un substitut de la négociation de base. Les salaires restent du ressort de la négociation entre employés et employeurs.

Un système de régimes largement ouverts de participation aux bénéfices permettrait aux employés de bénéficier plus directement des fruits d'une amélioration de la productivité et des coûts dans leur entreprise. Le gouvernement estime qu'il en résulterait une plus grande coopération entre employeurs et employés, ce qui favoriserait l'augmentation de la productivité et de la compétitivité. Je espère que, à mesure que les entreprises et les employés en retireront davantage conscience de leurs intérêts mutuels, ils en tiendront mieux compte dans toutes les décisions qu'ils sont parfois

Marc Lalonde

L'honorable Marc Lalonde
ministre des Finances

## Table des matières


1. Pourquoi la participation aux bénéfices? ..... 1

Les relations employés-employeurs et la productivité ..... 1

Rôle de la participation aux bénéfices dans l'amélioration des relations industrielles et de la productivité ..... 3

2. Soutien de l'État à la participation aux bénéfices ..... 7

Justification d'un appui de l'État ..... 7

Encouragements actuels ..... 7

3. Proposition de régime enregistré de participation aux bénéfices ..... 9

Caractéristiques du régime ..... 10

Large accessibilité aux employés ..... 10

Part des bénéfices versée au régime ..... 10

Répartition entre les employés participants ..... 12

Encouragement fiscal ..... 13

Comité consultatif employés-employeurs ..... 13

Enregistrement ..... 14

4. Conclusion ..... 15

Annexe I: Caractéristiques essentielles d'un régime enregistré de participation aux bénéfices ..... 17

Annexe II: Exemples de régimes enregistrés de participation aux bénéfices .. 18

Annexe III: Bibliographie ..... 21

# 1. Pourquoi la participation aux bénéfices?

Les quelques dernières années ont permis de mieux se rendre compte de l'importance que revêtent des relations constructives et coopératives entre employés et employeurs pour assurer la viabilité des entreprises et la sécurité d'emploi. La gravité de la dernière récession a fait ressortir ce point, tout en favorisant un esprit nouveau de réalisme et de franchise face à cette question.

La participation des employés aux bénéfices est une façon d'encourager et de soutenir un processus permanent d'évolution du milieu de travail vers l'établissement de rapports plus participatifs et coopératifs entre employeurs et employés.

## Les relations employés-employeurs et la productivité

Le ralentissement de la productivité depuis quelques années est l'un des principaux maux économiques des pays industrialisés modernes. Le problème est particulièrement préoccupant au Canada, où le ralentissement de la productivité a été l'un des plus marqués parmi les grands pays industrialisés et où le rythme moyen de croissance de la productivité a été exceptionnellement faible depuis 1973. Bien que la productivité semble avoir augmenté de plus de 2 pour cent en 1983, ce redressement est dû en grande partie à la reprise rapide de l'économie, et il ne se maintiendra probablement pas à long terme.

Une reprise des gains de productivité est indispensable pour plusieurs raisons. D'abord, la croissance de la productivité joue un rôle important dans le maintien et l'amélioration de la compétitivité internationale du Canada. Notre pays étant l'une des nations industrialisées dont l'économie est la plus ouverte, les producteurs canadiens sont confrontés à une concurrence étrangère de plus en plus intense. Ensuite, l'accroissement de la productivité est un élément déterminant pour la progression de notre niveau de vie; une hausse soutenue du revenu réel par habitant est impossible sans une amélioration de la production moyenne par employé. De plus, les gains de productivité réduisent les risques de conflits sociaux liés à la répartition du revenu: sans augmentation du revenu réel par habitant, toute amélioration de la situation économique de quelques-uns se fait au prix d'une détérioration pour d'autres. Enfin, l'accroissement de la productivité est une arme de première importance dans notre lutte constante contre l'inflation.

Les causes du ralentissement récent de la productivité au Canada et dans les autres pays industrialisés ne sont pas encore élucidées et ne le seront peut-être jamais de manière entièrement satisfaisante. Néanmoins, on s'entend généralement pour reconnaître que l'amélioration future de la productivité dépendra dans une large mesure de quatre facteurs: le capital par employé, l'instauration de techniques nouvelles, le

niveau d'instruction et de compétence des employés canadiens, et l'efficacité et l'imagination avec lesquels capital, techniques et compétences seront utilisés – c'est-à-dire l'organisation du travail.

Jusqu'à une date récente, on considérait que l'accroissement de la productivité passait principalement par l'investissement, la formation et le progrès technique. Le gouvernement a apporté une aide appréciable dans ces domaines, notamment par le Programme spécial de relance de $4.8 milliards annoncé dans le budget d'avril 1983 pour promouvoir les investissements publics et privés, par d'importants programmes de formation professionnelle et d'éducation et par un soutien technique et financier notable à la recherche et au développement.

Ces facteurs jouent et continueront à jouer un rôle important dans l'amélioration de la productivité, mais on attache maintenant plus d'importance à la gestion des ressources humaines et aux relations entre employés et directions, ces domaines offrant des possibilités importantes d'amélioration de la productivité.

Ces dernières années, plusieurs études et rapports ont souligné le rôle crucial que joue le facteur humain dans l'équation de la productivité. On est de plus en plus conscient que les employés constituent de loin la ressource la plus importante d'une organisation et qu'on peut accroître la productivité si l'on utilise plus efficacement les connaissances et les compétences des employés en faisant appel à leur créativité dans la recherche de méthodes de production plus efficaces.

Un rapport publié en 1982 par l'Association des manufacturiers canadiens sous le titre *La concurrence dans le village terrestre* a attiré l'attention sur le rôle crucial joué par la gestion des ressources humaines dans l'amélioration de la productivité. Une étude récente de la Bourse de New York relevait également les possibilités considérables de stimulation de la productivité que présente une meilleure gestion du personnel. Thomas Peters et Robert R. Waterman, dans leur ouvrage à succès *In Search of Excellence*, une étude portant sur les sociétés les mieux gérées des États-Unis, soulignent l'importance du facteur humain dans l'équation de la productivité: si vous voulez obtenir la productivité et les récompenses financières qui l'accompagnent, vous devez traiter vos employés comme votre actif le plus important.

Même si les conditions générales de travail se sont notablement améliorées au cours des 30 dernières années, de nombreux sondages d'opinion révèlent que le mécontentement des employés a lui aussi pris de l'ampleur. Cette insatisfaction croissante des gens à l'égard de leur travail ne se limite aucunement aux travailleurs d'usine: elle est également exprimée par des employés de bureau et des cadres. Les méthodes traditionnelles de gestion qui convenaient peut-être naguère ont été lentes à évoluer parallèlement à la transformation des attitudes et à la montée des aspirations des employés.

Les employés d'aujourd'hui veulent être renseignés sur les objectifs et les résultats de leur entreprise. Ils veulent savoir pourquoi et comment les choses doivent se faire dans leur organisation. Ils veulent participer aux décisions qui influent sur leur emploi et leur milieu de travail. Ils veulent aussi que leur contribution au succès de leur entreprise soit reconnue à sa juste valeur et récompensée, sous forme financière ou autre.

Rester sourd à ces aspirations ne peut qu'entretenir des conflits inutiles entre direction et personnel, des conflits qui se manifestent par des arrêts de travail, une hausse de l'absentéisme, une rotation excessive du personnel, le gaspillage des matières utilisées et une qualité moindre de la production.

Les pays où les relations industrielles sont tendues et trop conflictuelles sont extrêmement vulnérables à la concurrence étrangère. Les clients éventuels s'inquiètent de la fiabilité des fournisseurs, craignant qu'ils ne puissent tenir leurs engagements, par exemple sur le plan des quantités commandées et des dates de livraison. Ils s'inquiètent aussi de la qualité des produits et du service après-vente. Les investisseurs craignent le risque de grèves longues et coûteuses. De plus, les pays où les conflits de travail sont nombreux souffrent fréquemment d'une faible productivité, d'une hausse des coûts unitaires et d'une instabilité des prix qui influent directement sur leur compétitivité.

Les études consacrées récemment au comportement de l'inflation dans un certain nombre de pays portent à croire que le degré de consensus social, mesuré par la moyenne des grèves sur une longue période, a joué un rôle clé dans l'explication des écarts entre pays du point de vue de l'inflation au cours des années 70. Les pays où la notion de contrat social est largement acceptée semblent avoir mieux réussi que les autres à résister aux perturbations de prix externes et internes qui ont été observées pendant les années 70, ainsi qu'à éviter cette course entre les prix et les salaires qui est si nuisible à l'économie.

L'évolution récente des relations de travail indique que les employés aussi bien que les dirigeants d'entreprises sont de plus en plus disposés à tempérer leurs relations antagonistes classiques par une attitude plus coopérative axée vers la solution des problèmes. Les employeurs aussi bien que les employés se rendent de plus en plus compte qu'à l'avenir ils devront travailler différemment. Sous l'aiguillon du ralentissement de la productivité et d'une concurrence étrangère accrue, les entreprises font l'expérience de divers programmes de ressources humaines qui, espèrent-elles, contribueront à améliorer leur productivité et leur rentabilité. Ces initiatives vont de l'évaluation du personnel et de l'information obtenue en retour de ces derniers à l'aménagement ou au réaménagement des tâches afin de rendre ces dernières plus satisfaisantes et plus stimulantes pour les employés, en passant par des modifications dans le mode de rémunération de façon à ce que les employés trouvent un intérêt direct dans le succès de leur entreprise.

## Rôle de la participation aux bénéfices dans l'amélioration des relations industrielles et de la productivité

La participation des employés aux bénéfices peut contribuer directement à l'amélioration de la productivité. En donnant aux employés la possibilité de participer aux résultats financiers de leur entreprise, elle récompense l'efficacité et peut promouvoir un climat plus propice à l'acceptation du changement parce que les avantages apportés par ce dernier bénéficient directement au personnel. Un autre facteur, important à long terme, tient aux possibilités d'amélioration indirecte des relations industrielles qu'offre la participation aux bénéfices en facilitant l'évolution vers un mode de ges-

tion plus ouvert, faisant une plus large place au partage de l'information et à la participation des employés aux décisions qui les touchent.

Des régimes efficaces de participation aux bénéfices nécessitent l'implication des employés dans l'élaboration et l'administration des régimes. Une collaboration dans ce domaine pourrait être l'amorce d'une approche coopérative dans les autres domaines des relations de travail, comme la sécurité d'emploi, la productivité, la qualité de la vie au travail, l'hygiène et la sécurité et l'organisation générale du travail. Pour être fructueuse, la participation aux bénéfices exige aussi que la direction de l'entreprise partage ouvertement et honnêtement l'information avec le personnel. Ce dernier doit à tout le moins savoir sur quelle base les bénéfices et les gains de productivité seront calculés et répartis, et être tenu au courant des décisions importantes susceptibles d'influer sur la rentabilité de l'entreprise. Là encore, cette première étape peut servir à instaurer la franchise et la confiance nécessaires dans un premier temps à un débat constructif sur les autres questions d'intérêt mutuel: la situation financière de l'entreprise, les défis concurrentiels qu'elle doit relever, les produits ou les marchés nouveaux, l'achat d'équipement neuf, etc. Le partage de l'information permet aussi à l'entreprise de bénéficier de la connaissance intime que les employés ont des procédés de production, puisqu'ils savent souvent mieux que quiconque comment une tâche particulière peut être exécutée de manière plus efficace.

Les entreprises ayant un bon régime de participation aux bénéfices maintiennent généralement un climat de dialogue dans la prise des décisions. D'après l'étude de la Bourse de New York mentionnée précédemment, une très forte majorité des sociétés américaines ayant un régime largement ouvert de participation aux bénéfices signalent que les employés ne faisant pas partie des cadres participent à la prise des décisions. Selon les auteurs de l'étude, cette constatation porte à croire que la participation aux bénéfices débouche probablement sur d'autres formes de participation dans l'entreprise.

Plusieurs études ont été effectuées aux États-Unis sur les résultats des entreprises ayant un régime de participation aux bénéfices. Elles sont unanimes à constater que ces régimes ont des effets positifs tant sur les relations industrielles que sur la productivité.

Un rapport réalisé par le Bureau de la comptabilité générale des États-Unis sur les entreprises ayant des programmes de partage des gains de productivité indique qu'ils se sont traduits par des économies financières importantes pour les entreprises. Ces économies équivalaient à environ 29 pour cent des coûts totaux de main-d'œuvre dans les sociétés qui avaient un régime de ce genre depuis cinq ans ou plus. Il faut aussi relever que les employés de ces entreprises recevaient une rémunération et des avantages sociaux comparables à ceux versés par les autres entreprises de la région. Les économies réalisées provenaient principalement de l'amélioration du rendement des employés, de la diminution des rebuts, d'une meilleure utilisation des matières, des fournitures et de l'équipement, des suggestions d'économie formulées par le personnel, d'une plus grande efficacité des méthodes ou procédés et d'une hausse de la qualité des produits. Parmi les retombées non financières attribuables à ce régime, 80 pour cent des entreprises mentionnaient l'amélioration des relations industrielles.

D'autres avantages signalés par certaines sociétés tenaient à l'amélioration du travail en équipe, à une plus grande satisfaction au travail, à une identification plus étroite à l'entreprise et à une résistance moindre au changement.

De même, l'étude réalisée par la Bourse de New York indiquait qu'environ 75 pour cent des entreprises ayant des régimes de participation aux bénéfices ou aux gains de productivité faisaient état d'une hausse de la productivité. Moins de 5 pour cent des sociétés déclaraient qu'elles n'avaient pas réussi à accroître leur productivité. Les autres soit ne donnaient aucune réponse, soit estimaient qu'il était encore trop tôt pour évaluer les résultats de ces régimes.

Bien que les régimes largement ouverts de participation aux bénéfices soient beaucoup moins répandus au Canada qu'aux États-Unis, une étude effectuée à ce sujet par Donald V. Nightingale, professeur à l'Université Queen's conclut que la participation aux bénéfices représente un moyen puissant pour instaurer un climat positif entre la direction et les employés d'une entreprise et pour améliorer la productivité.

Malgré le succès des régimes de participation aux bénéfices dans les sociétés qui les ont adoptés et le fait que nombre d'entre eux aient été instaurés dans des entreprises syndicalisées, certains dirigeants syndicaux se sont montrés indifférents, voire opposés, à l'implantation de ces régimes. L'une des craintes exprimées jusqu'ici était que la participation aux bénéfices constituait un outil conçu par les entreprises pour miner le processus de négociation collective et affaiblir la fidélité des employés à leur syndicat. Une autre objection, portant sur le rôle possible des syndicats dans les entreprises pratiquant la participation aux bénéfices, était que les représentants syndicaux n'auraient pas de pouvoir réel dans l'élaboration et l'administration des régimes.

Ce document propose des régimes de participation aux bénéfices entièrement compatibles avec le processus de négociation collective. Ces régimes ne donneront droit à des allégements fiscaux que si l'employeur aussi bien que les employés souscrivent volontairement aux dispositions du régime et que si un comité direction-employés est mis en place pour en superviser le fonctionnement. Les régimes, pour donner droit à un encouragement fiscal, devront satisfaire à certaines normes minimales, mais tant qu'ils répondront à ces normes, leurs dispositions particulières pourront être convenues ou négociées entre la direction et les employés. Les rémunérations, les avantages sociaux et les conditions de travail demeureront du ressort de la négociation – le régime de participation aux bénéfices donnant aux employés la possibilité d'obtenir un revenu en sus de la rémunération négociée.

## 2. Soutien de l'État à la participation aux bénéfices

Pour savoir s'il convient d'encourager par le régime fiscal l'adoption des régimes de participation aux bénéfices par l'entreprise privée, il faut se demander si une aide de l'État est nécessaire et voir ce qui existe déjà dans le domaine de l'aide publique.

### Justification d'un appui de l'État

La principale justification d'un appui de l'État à la participation aux bénéfices est que cette dernière, outre les avantages qu'elle apporte directement aux employeurs et aux employés, bénéficie par ses retombées à l'ensemble de la société. Non seulement une coopération plus soutenue en vue d'améliorer la productivité se traduit par une hausse immédiate de revenu pour les employés intéressés, mais elle intensifie la croissance globale de l'économie, réduit les tensions sociales liées à la répartition du revenu et contribue à freiner l'inflation. De même, une amélioration des rapports entre employés et employeurs est susceptible de conduire à des relations industrielles plus harmonieuses en général, ce qui présente des avantages évidents sous la forme d'une réduction des conflits sociaux, d'une diminution des arrêts de travail, d'un renforcement de la compétitivité de l'économie et d'un accroissement des possibilités

### Encouragements actuels

Le seul régime de participation aux gains que l'État a encouragée jusqu'ici est la participation aux bénéfices. Il convient de distinguer deux genres de régimes de participation aux bénéfices: les régimes à distribution immédiate et les régimes à distribution différée. Seuls les régimes à distribution différée sont actuellement définis et encouragés dans le régime fiscal canadien.

Dans les régimes à distribution immédiate, la part de bénéfices est versée aux employés peu après le calcul des bénéfices. Au Canada, les contributions de l'employeur à ces régimes sont entièrement déductibles au même titre que les coûts de main-d'œuvre. Les employés ne bénéficient d'aucun encouragement fiscal à ce titre. Leur part des bénéfices est imposée comme un revenu salarial supplémentaire. Comme l'enregistrement de ces régimes n'est pas exigé dans la *Loi de l'impôt sur le revenu*, on ne dispose d'aucune estimation fiable du nombre des régimes en vigueur au Canada. Dans un régime à distribution différée, la part des bénéfices revenant aux employés est placée dans un fonds en fiducie pour être distribuée ultérieurement, habituellement quand l'employé prend sa retraite ou en cas d'invalidité ou de décès. La législation fiscale canadienne établit une distinction entre deux régimes à distribution différée: le régime de participation des employés aux bénéfices (RPEB) et le régime de participation différée aux bénéfices (RPDB). Dans un RPEB, l'employeur

verse une part de ses bénéfices à une fiducie pour le compte de ses employés. Cette contribution est déductible la même année et n'est limitée par aucun plafond. Les employés sont imposés sur les contributions faites pour leur compte par l'employeur ainsi que sur les revenus de placements réalisés au fur et à mesure sur ces contributions. Comme dans le cas des régimes à distribution immédiate, il n'existe aucun encouragement fiscal particulier.

Les RPDB ressemblent à bien des égards aux RPEB, mais les contributions de l'employeur et les revenus de placements réalisés sur ces dernières pendant qu'elles sont gardées en fiducie ne sont imposables au niveau de l'employé que lorsqu'il les reçoit. Les RPDB permettent donc de reporter l'impôt. Les contributions de l'employeur sont déductibles à concurrence de $3,500 par employé, moins toute somme éventuellement versée à un régime enregistré de pension.

Au Canada, environ 400 RPEB et 25,000 RPDB étaient enregistrés auprès du fisc à la fin de 1983. Les RPDB peuvent être largement accessibles au personnel ou limités à la haute direction. Toutefois, ce sont souvent des régimes réservés aux cadres supérieurs. Lors du budget du 12 novembre 1981, on estimait que plus de 90 pour cent des RPDB enregistrés ne comptaient pas plus de trois participants, qui étaient bien souvent les principaux actionnaires de l'entreprise. Alors que les RPDB avaient pour but d'intéresser financièrement les employés à la rentabilité de leur entreprise, la plupart ont été mis en place principalement pour fournir aux cadres supérieurs une rémunération supplémentaire différée ou un revenu de retraite. A la suite des changements proposés dans le budget du 12 novembre 1981, une entreprise ne peut désormais plus déduire les sommes versées à un RPDB au profit de l'un de ses principaux actionnaires.

## 3. Proposition de régime enregistré de participation aux bénéfices

Pour favoriser la généralisation de la participation aux bénéfices, le gouvernement propose un nouvel encouragement fiscal aux régimes admissibles.

Le régime de participation aux bénéfices proposé peut être décrit comme une entente par laquelle un employeur convient de partager avec ses employés une proportion préétablie des bénéfices que l'entreprise réalisera l'année suivante. Si le régime répond à certaines normes, la part des bénéfices attribuée aux employés donnera droit à un crédit d'impôt qui sera partagé entre l'employeur et les employés. Les critères auxquels les régimes devront satisfaire sont conçus de manière que les bénéfices ainsi attribués dépendent des résultats de l'entreprise, mais d'une façon qui assure aussi bien l'employeur que les employés de la proportion des bénéfices qui sera partagée. De même, l'un des critères à respecter sera une large accessibilité aux employés.

Le régime proposé s'adresse à tous les travailleurs du secteur privé, sans égard au niveau de revenu ou à la taille de l'entreprise. Cependant, il fournit un avantage proportionnellement plus important aux employés dans les tranches modeste et moyenne de revenu, ainsi qu'aux entreprises de taille moyenne. Les particuliers dans les tranches modeste et moyenne bénéficient relativement plus de l'aide fiscale si celle-ci se présente sous forme de crédit d'impôt. Le régime prévoit également une distribution courante des bénéfices, ce qui est plus pratique pour les gagne-petits qu'un régime à versements différés. Étant donné que le régime permet la distribution des bénéfices en espèces, en titres ou autrement, il facilitera la participation des petites entreprises privées comme des grandes entreprises publiques.

L'expérience a démontré que les régimes de participation aux bénéfices s'opèrent mieux dans les petits établissements où le lien entre l'effort collectif des employés et le niveau des bénéfices est plus perceptible. Les entreprises de taille petite à moyenne et leurs employés pourront donc bénéficier sensiblement de la présente proposition.

Le gouvernement est bien conscient qu'un encouragement fiscal ne suffira pas à accroître la productivité et à améliorer les relations industrielles, ce qui est l'objectif visé. Un encouragement fiscal devrait cependant faciliter la réalisation de cet objectif en incitant entreprises et employés à être partenaires par le biais de la participation aux bénéfices.

Le gouvernement ne veut pas imposer le changement: il cherche seulement à encourager et à accélérer un processus de changement déjà amorcé. Dans l'esprit qui l'avait conduit à proposer un centre national pour l'accroissement de la productivité et de l'emploi, le gouvernement désire jouer un rôle de soutien en ouvrant des possibilités et en offrant un mécanisme susceptible de faciliter et de stimuler le changement.

## Caractéristiques du régime

Un certain nombre de normes devront être satisfaites pour qu'un régime de participation aux bénéfices donne droit à un crédit d'impôt. Ces normes minimales visent à assurer que les encouragements proposés serviront à atteindre les objectifs visés, tout en offrant une souplesse suffisante pour que les régimes puissent être adaptés à toute la gamme des situations auxquelles font face les entreprises. Ces normes minimales peuvent être classées dans six catégories:

1. Large acessibilité aux employés
2. Part des bénéfices versée au régime
3. Répartition entre les employés participants
4. Encouragement fiscal
5. Comité consultatif employés-employeurs
6. Enregistrement.

### Large accessibilité aux employés

Pour donner droit au crédit d'impôt, le régime de participation aux bénéfices devra être largement accessible. Tous les employés faisant partie du groupe admissible devront avoir le droit d'y adhérer, puisque c'est tout le personnel, en équipe, qui contribue à produire les bénéfices faisant l'objet du partage. Cela comprend les employés à plein temps et à temps partiel ainsi que ceux qui entrent au service de l'entreprise ou qui la quittent pendant l'année.

Dans la plupart des cas, le groupe admissible sera l'ensemble des employés de l'entreprise. Il se pourrait toutefois qu'une grande entreprise puisse définir des groupes plus restreints si elle compte un certain nombre d'établissements distincts ou des centres de profit bien définis et tient une comptabilité permettant de calculer les bénéfices réalisés par chacun de ces établissements ou centres. Une entreprise de ce genre pourrait offrir plusieurs régimes de participation aux bénéfices. L'utilisation d'entités comptables plus petites a l'avantage de rattacher plus directement les bénéfices à partager aux efforts du personnel.

### Part des bénéfices versée au régime

Il faut d'abord trouver une définition acceptable des bénéfices réalisés au cours de l'année par l'entreprise ou par l'un de ses établissements ou centres de profit. Il faut ensuite établir la formule de partage.

On laissera aux entreprises une assez grande latitude pour choisir la mesure des bénéfices dont une part doit être versée au régime. Les entreprises qui pratiquent déjà la participation aux bénéfices emploient diverses mesures des bénéfices. Cette diversité actuelle restera admissible dans une large mesure; cependant, le critère général

appliqué par Revenu Canada pour enregistrer un régime est que la mesure des bénéfices devra refléter les résultats de l'entreprise pendant l'année et ne pas tenir compte des postes qui faussent la mesure des bénéfices tirés des activités auxquelles participent les employés adhérant au régime.

Parmi les mesures acceptables des bénéfices figureraient, par exemple, les bénéfices avant impôt déclarés dans les états financiers vérifiés de l'entreprise, ou encore les bénéfices indiqués sur sa déclaration d'impôt, après réincorporation de certaines déductions fiscales spéciales comme l'amortissement accéléré ou la défalcation immédiate des frais de recherche et de développement. Ces redressements pourraient être nécessaires de façon que les bénéfices à partager ne soient pas modifiés par les déductions spéciales qui, constituant uniquement un encouragement fiscal à l'investissement, ne reflètent pas le véritable coût économique des activités de l'entreprise.

Certains postes de profits exceptionnels, tels que les revenus de placements, pourraient également être exclus de façon que les bénéfices à partager reflètent plus fidèlement les activités productives de l'entreprise.

Normalement, la direction et le personnel de l'entreprise devraient participer tous deux à l'établissement d'une mesure du bénéfice mutuellement acceptable. Le comité consultatif employés-employeurs décrit plus loin représente un mécanisme possible pour parvenir à une entente de ce genre.

Les bénéfices seraient calculés à la fin de l'année du régime. Normalement, celle-ci coïnciderait avec l'exercice de l'entreprise, pour ne pas compliquer inutilement les calculs. Condition fondamentale, cependant, l'année du régime ne pourrait commencer avant la date d'établissement de ce dernier.

La deuxième condition à remplir par un régime pour donner droit au crédit d'impôt est de prévoir une formule acceptable de partage des bénéfices. La part des bénéfices à verser par l'employeur au régime devrait être fixée au début de chaque année du régime pour donner droit à l'encouragement fiscal. La formule même de partage serait laissée au choix des intéressés, dans la mesure où les normes minimales suivantes seraient respectées:

(i) la part allouée au régime devrait représenter au moins 10 pour cent des bénéfices globaux calculés selon l'entente;

(ii) aucun plancher ni plafond ne devraient limiter le montant des bénéfices à verser au régime (tant que l'entreprise serait bénéficiaire); et

(iii) le pourcentage des bénéfices versés au régime pourrait croître ou décroître à mesure que les bénéfices augmentent, mais en cas de taux décroissant il ne pourrait tomber au-dessous de 10 pour cent.

Ce minimum de 10 per cent est proposé de façon que le régime reçoive une part des bénéfices suffisante pour rendre la participation significative. Autrement, le partage des bénéfices représenterait un supplément négligeable à la rémunération des employés. Par exemple, si une entreprise réalisait des bénéfices équivalant à 20 pour cent de sa masse salariale, une part de 10 pour cent des bénéfices ne représenterait que 2 pour cent des salaires versés. Les régimes les plus efficaces à l'heure actuelle reçoivent plus de 10 pour cent des bénéfices.

Les autres conditions visent à garantir que le régime ne recevra des contributions que si l'entreprise réalise des bénéfices. En effet, si le montant à partager était garanti, le caractère incitatif du régime pour les employés serait diminué.

Un régime recevant 20 pour cent des bénéfices serait acceptable, tout comme un régime recevant 5 pour cent des bénéfices à concurrence de $100,000, 15 pour cent entre $100,000 et $200,000 de bénéfices et 25 pour cent au-delà de $200,000 – tant que 10 pour cent du bénéfice total seraient versés au régime. Dans le deuxième exemple, sur un bénéfice total de $300,000, le régime recevrait $45,000, soit 15 pour cent. Par contre, si le bénéfice n'était que de $100,000, une part de $10,000 devrait être versée au régime pour satisfaire au minimum de 10 pour cent.

Un régime à taux progressif tel que celui du dernier exemple serait acceptable, mais non un régime à taux décroissant – à moins que le taux marginal le plus faible de participation aux bénéfices ne soit de 10 pour cent. Par exemple, une formule prévoyant le versement au régime de 25 pour cent des bénéfices à concurrence de $100,000, de 15 pour cent entre $100,000 et $200,000 de bénéfice et 5 pour cent au-delà ne serait pas acceptable. La formule ne serait admissible que si le régime recevait 10 pour cent – au lieu de 5 pour cent – des bénéfices au-delà de $200,000. Des formules de ce genre permettent en effet d'avoir un plafond monétaire prévisible qui limite la part maximale des employés pour un large éventail de bénéfices possibles, afin de rendre la somme à distribuer moins aléatoire. Or, le but d'une formule de partage des bénéfices non discrétionnaire est de ne fixer aucun maximum à la récompense que peuvent recevoir les employés pour leurs efforts supplémentaires générateurs de profits. Par ailleurs, l'employeur ne risque rien s'il ne réalise aucun bénéfice.

Ces exemples de formule sont simples. Des formules plus complexes pourraient également être employées pour rattacher le régime à d'autres formes de rémunération incitative. On pourrait par exemple lier un pourcentage croissant des bénéfices à la réalisation de certains objectifs de productivité du travail ou de rendement du capital. Par exemple, on pourrait stipuler que le régime reçoit 10 pour cent des bénéfices si le rendement du capital est inférieur à 12 pour cent, mais 15 pour cent lorsque le rendement est supérieur.

## Répartition entre les employés participants

Une fois établie la part des bénéfices à verser au régime, il restera à la répartir entre les employés participants. Normalement, les bénéfices devraient être répartis de façon directement proportionnelle au salaire des participants pour l'année du régime. Revenu Canada serait toutefois prêt à accepter d'autres formules raisonnables de répartition à condition qu'elles n'avantagent pas les employés à rémunération supérieure au-delà de ce qui est proportionné à leur salaire pour l'année. Par exemple, la part des bénéfices versée au régime pourrait être répartie de manière égale entre tous les participants ou de façon directement proportionnelle au temps de travail effectué par ces derniers pour l'entreprise pendant l'année du régime. Cependant, quelle que soit la formule de répartition, les employés supérieurs de l'entreprise ne pourraient recevoir plus de 20 pour cent de la part de bénéfices versée au régime.

Les employés supérieurs, aux fins du régime, comprendraient: (i) les employés ayant un lien de dépendance avec l'employeur; (ii) les employés détenant une participation de plus de 10 pour cent au capital de l'entreprise; (iii) les employés recevant de l'entreprise une rémunération de plus de $60,000 (somme indexée) au cours de l'année du régime. Si ces employés supérieurs recevaient plus de 20 pour cent des bénéfices versés au régime, ces derniers seraient divisés en deux portions: 20 pour cent pour les employés supérieurs et 80 pour cent pour les autres participants.

La part de bénéfice due à chaque participant devrait lui être versée dans les 120 jours suivant la fin de l'année du régime. Ce délai permettrait de vérifier le calcul des bénéfices. Cette part pourrait être versée en espèces ou en actions de l'entreprise représentant une valeur équivalente si cela convenait à la fois aux employés et à l'entreprise.

La part de bénéfices versée par le régime aux participants serait déductible par l'entreprise dans sa déclaration d'impôt et devrait être incluse de la façon normale dans le revenu des employés.

## Encouragement fiscal

La part de bénéfices versée dans le cadre du régime donnerait droit à un crédit d'impôt d'environ 10 pour cent. Ce crédit serait partagé entre l'employé et l'employeur. Un crédit d'impôt fédéral de 4 pour cent serait accordé à l'employé. Ce crédit réduirait l'impôt fédéral de base en fonction duquel est calculé l'impôt provincial sur le revenu, dans les provinces ayant une entente de perception fiscale avec le gouvernement fédéral. Les employés bénéficieraient donc du même coup d'une réduction d'impôt provincial équivalant à environ 2 pour cent des bénéfices partagés, d'où un crédit d'impôt total de 6 pour cent des bénéfices partagés. Le gouvernement fédéral accorderait à l'employeur un crédit d'impôt égal à 4 pour cent des bénéfices qu'il partage avec ses employés.

La part maximale de bénéfices donnant droit au crédit d'impôt, pour un employé, serait de 25 pour cent de son revenu salarial pour l'année du régime, à concurrence de $15,000 (somme indexée). C'est dire que le crédit d'impôt maximal susceptible d'être accordé à l'employeur et à l'employé serait de $1,500 par employé, sous réserve d'indexation. Pour l'employé, le crédit d'impôt fédéral serait de $600 au maximum, tout comme celui accordé à l'employeur. Le crédit d'impôt provincial serait d'à peu près $300 au maximum pour l'employé. Il importe de noter que, si le crédit d'impôt est limité par un plafond monétaire, ce n'est pas le cas pour le montant des bénéfices susceptibles d'être partagé dans le cadre du régime.

## Comité consultatif employés-employeurs

Pour être enregistré, le régime devra être administré par un comité formé de représentants du personnel et de la direction de l'entreprise. Le comité veillera à l'intégrité et à l'efficacité du régime en donnant des conseils sur l'établissement d'une définition acceptable des bénéfices et d'une formule de partage, ainsi qu'en supervisant le fonctionnement du régime – par exemple en vérifiant le calcul des bénéfices et la

répartition entre les participants. Le contrôle des bénéfices pour l'année du régime pourra se faire, par exemple, par le choix de vérificateurs mutuellement acceptables.

Les communications entre l'entreprise et ses employés au sujet de ses résultats financiers apparaît comme une condition essentielle à la réussite d'un régime de participation aux bénéfices. Les comités consultatifs mixtes devraient jouer un rôle actif à cet égard. L'existence du comité ne serait pas obligatoire avant l'enregistrement du régime, mais l'entreprise pourrait également y recourir au début pour établir la forme du régime.

## Enregistrement

Revenu Canada sera chargé d'enregistrer les régimes admissibles de participation aux bénéfices avant le commencement d'une année du régime. Cet enregistrement permettra aux employés et à l'employeur de bénéficier du crédit d'impôt proposé. Pour obtenir l'enregistrement du régime, il faudra fournir à Revenu Canada certains renseignements, notamment:

i) préciser le groupe d'employés visé par le régime;

ii) indiquer la mesure des bénéfices utilisée par le régime;

iii) décrire la formule de partage des bénéfices;

iv) exposer la méthode de répartition entre les participants au régime; et

v) prévoir l'établissement d'un comité consultatif employés-employeurs et en indiquer la composition.

N'importe quelle entreprise pourrait décider de partager ses bénéfices avec ses employés, mais c'est l'enregistrement du régime qui donnerait droit à des allégements fiscaux. La structure du régime devrait rester inchangée tout au long de l'année du régime. Les modifications, notamment celles portant sur la définition des bénéfices, la formule de partage et la répartition entre les participants au régime, seraient admises dans la mesure où elles seraient présentées à l'approbation de Revenu Canada avant le commencement de l'année du régime à laquelle elles doivent s'appliquer.

Le graphique de l'annexe I donne un aperçu des principales caractéristiques d'un Régime enregistré de participation des employés aux bénéfices de l'entreprise.

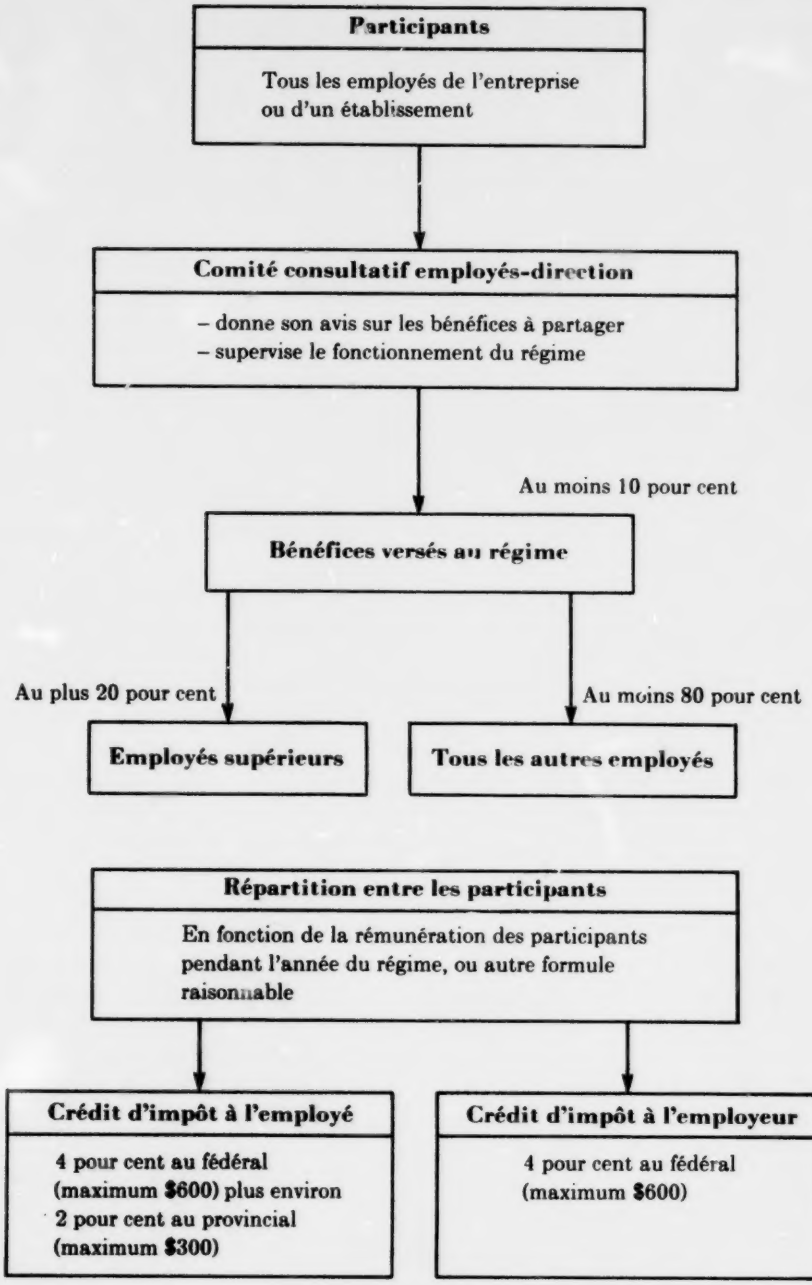
## 4. Conclusion

Le gouvernement estime que le genre de régime proposé dans ce document est suffisamment souple pour s'appliquer dans à peu près toute la gamme des situations qui caractérisent les entreprises et les relations industrielles au Canada. Le régime proposé pourrait, avec le temps, contribuer sensiblement à améliorer la productivité et la compétitivité de l'industrie canadienne et, ce faisant, à offrir des perspectives d'emploi plus satisfaisantes aux Canadiens. Le gouvernement voudrait passer dès que possible à l'étape législative afin de permettre à ce régime d'entrer en vigueur pour l'année d'imposition 1985.

Nous nous proposons de présenter un avant-projet de législation dans les meilleurs délais. Dans l'intervalle, nous entamerons sous peu des consultations avec les provinces et les représentants des milieux d'affaires et du monde de travail. Les particuliers ou groupes intéressés sont également invités à nous soumettre leurs questions ou commentaires sur cette proposition.

Annexe I

## Caractéristiques essentielles d'un régime enregistré de participation des employés aux bénéfices de l'entreprise



## Annexe II

# Exemples de régimes enregistrés de participation des employés aux bénéfices de l'entreprise

### Exemple A

Une petite entreprise comptant 10 employés a une masse salariale composée comme suit:

| Catégorie d'employés | Nombre d'employés | Salaire par employé | Coefficients de répartition individuelle |
|---|---|---|---|
| (i) | 1 | $60,000 | $\frac{60,000}{315,000} = .1905$ |
| (ii) | 2 | $40,000 | $\frac{40,000}{315,000} = .1270$ |
| (iii) | 7 | $25,000 | $\frac{25,000}{315,000} = .0794$ |
| TOTAL | 10 | $315,000 | 1.0 |

L'entreprise a un régime enregistré auquel elle verse 30 pour cent de ses bénéfices. Ainsi, si ses bénéfices s'élèvent à $105,000, le régime reçoit $31,500 à répartir entre les employés. La part revenant à chaque employé se calcule en multipliant la part allouée au régime ($31,500) par le coefficient de répartition individuelle. On établit ce coefficient en divisant le salaire de l'employé par la masse salariale de l'entreprise. Ainsi, les employés de chaque catégorie recevraient la part de bénéfices suivante:

| Catégorie de l'employé | Part de chaque employé | Crédit d'impôt à l'employé, par employé | Crédit d'impôt à l'employeur, par employé |
|---|---|---|---|
| (i) | .1905 fois $31,500 = $6,000.75 | $ 360.05 | $ 240.03 |
| (ii) | .1270 fois $31,500 = $4,000.50 | $ 240.03 | $ 160.02 |
| (iii) | .0794 fois $31,500 = $2,501.10 | $ 150.07 | $ 100.04 |
| Total des crédits d'impôt aux employés et à l'employeur (obtenu en multipliant les chiffres par employé par le nombre d'employés de chaque catégorie) | | $1,891.00 | $1,260.00 |

Pour les sept employés gagnant $25,000 chacun, la part de $2,501.10 des bénéfices revenant à chacun représente un supplément de salaire de 10 pour cent. En outre, le crédit d'impôt de $150.07 revenant à chaque employé équivaut à une déduction du revenu imposable supérieure à $450.

Dans cet exemple, il n'y a qu'un seul employé supérieur, et sa part est inférieure à 20 pour cent des bénéfices versés au régime; elle est donc conforme au plafond.

**Exemple B**

On considère ici une petite entreprise du même genre comptant 10 employés, mais avec trois employés supérieurs. Sa masse salariale est composée ainsi:

| Catégorie d'employés | Nombre d'employés | Salaire par employé | Coefficients de répartition individuelle |
|---|---|---|---|
| (i) | 1 | $75,000 | 75,000 / 205,000 = .3658 |
| (ii) | 2 | $65,000 | 65,000 / 205,000 = .3171 |
| Ensemble des salaires des employés supérieurs | | $205,000 | |
| (iii) | 7 | $25,000 | 25,000 = .1429 |
| Ensemble des salaires des autres employés | | $175,000 | 175,000 |
| Masse salariale de l'entreprise | | $380,000 | |

Cette entreprise a le même régime enregistré que la précédente, auquel elle verse 30 pour cent de ses bénéfices. Si elle réalise des profits de $120,000, le régime reçoit $36,000. Il est évident que les trois employés supérieurs recevraient maintenant plus de 20 pour cent de la part allouée au régime si l'on appliquait les coefficients de répartition comme dans l'exemple A. On doit par conséquent faire intervenir dans ce cas les dispositions spéciales prévoyant la division de la part allouée au régime en deux portions: 20 pour cent – soit $7,200 – pour les employés supérieurs et les $28,800 restants pour les autres employés. On détermine les coefficients de répartition des employés supérieurs en divisant le salaire de chacun par l'ensemble des salaires dans leur catégorie, comme il est montré plus haut. On applique ensuite ce coefficient à la portion attribuée aux employés supérieurs pour déterminer la part de chacun. On détermine de la même façon les coefficients de répartition applicables à

tous les autres employés. On obtient ainsi la répartition suivante entre les employés des différentes catégories:

| Catégorie de l'employé | Part de chaque employé | Crédit d'impôt à l'employé, par employé | Crédit d'impôt à l'employeur, par employé |
|---|---|---|---|
| (i) | .3658 fois $7,200 = $2,633.76 | $ 158.03 | $ 105.35 |
| (ii) | .3171 fois $7,200 = $2,283.12 | $ 136.99 | $ 91.32 |
| (iii) | .1429 fois $28,800 = $4,115.52 | $ 246.93 | $ 164.62 |
| Total des crédits d'impôt aux employés et à l'employeur (obtenu en multipliant les chiffres par employé par le nombre d'employés de chaque catégorie) | | $2,161.00 | $1,440.00 |

**Annexe III**

## Bibliographie


1. Association des manufacturiers canadiens, *La concurrence dans le village terrestre*, 1982.

2. D.V. Nightingale, *Workplace Democracy*, étude sur l'intéressement dans les organisations de travail au Canada, University of Toronto Press, 1982.

3. *People and Productivity*, étude du New York Stock Exchange Office of Economic Research, 1982.

4. T.J. Peters et R.H. Waterman, *In Search of Excellence, Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper and Row, 1982.

5. U.S. General Accounting Office, *Productivity Sharing Programs: Can They Contribute to Productivity Improvement*, Washington, D.C., mars 1981.

POOR

QUALITY

ORIGINAL